

Fecha de presentación: junio, 2018 Fecha de aceptación: septiembre, 2018 Fecha de publicación: noviembre, 2018

## **EL IMPACTO DEL LIDERAZGO SOBRE LA MEJORA ESCOLAR. REVISIÓN SISTEMÁTICA**

### **THE IMPACT OF LEADERSHIP ON SCHOOL IMPROVEMENTS SYSTEMATIC REVIEW**

Inmaculada García-Martínez<sup>1</sup>; Rocío Quijano-López<sup>2</sup>; Miguel Angel Díaz-Delgado<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Licenciada en Psicopedagogía. Máster en Investigación e Innovación en Currículum y Formación. Actualmente, es estudiante de doctorado de la Facultad de Educación, en la Universidad de Granada, con una vinculación contractual FPU (Formación del Profesorado Universitario), de la universidad de Granada y miembro de la Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora Educativa (RILME). Áreas de investigación: Liderazgo y Coordinación docente; Organización Educativa. ORCID ID: 0000-0003-2620-5779 Universidad de Granada, España. Email: [igmartinez@ugr.es](mailto:igmartinez@ugr.es);<sup>2</sup> Catedrática de Escuela Universitaria en Didáctica de Ciencias Experimentales. Doctora en Ciencias (Sección Biología) por la Universidad de Granada. Máster en Técnicas de calidad alimentaria la Facultad de Farmacia de la Universidad de Granada y el Fondo Social Europeo y Diplomada en Consumo por la Consejería de Sanidad y Consumo de la Junta de Andalucía. Es docente universitaria desde 1989, en el Departamento de Didáctica de las Ciencias Experimentales, de la Universidad de Jaén, España. Universidad Nacional Autónoma de México. Email [rquijano@ujaen.es](mailto:rquijano@ujaen.es);<sup>3</sup> Investigador por el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Sus líneas de investigación son la formación de directores, liderazgo educativo y dirección escolar. En 2015 y 2016, Díaz cursó una estancia postdoctoral en la Universidad de Saskatchewan, Canadá; siendo el primer becario del Colegio de Administración y Liderazgo Educativo por la Unidad de Administración y Liderazgo Educativo (SELU). Se doctoró en educación por el Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio (ISIDM) de Jalisco, México con un estudio comparativo entre la formación de directores en México y Canadá. Email: [interleader.diaz@gmail.com](mailto:interleader.diaz@gmail.com)

#### **¿Cómo citar este artículo?**

García-Martínez, I., Quijano-López, R. y Díaz-Delgado, M. A. (noviembre-febrero, 2018). El impacto del liderazgo sobre la mejora escolar. Revisión sistemática. *Pedagogía y Sociedad*, 21(53), 129-151. Disponible en <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/762>

#### **Resumen**

En el presente artículo se expone una revisión sistemática realizada a partir de artículos ubicados en la base de datos Scopus desde 2013 a 2018. En la misma, se ponen al relieve los hallazgos más relevantes encontrados acerca del impacto del liderazgo sobre la mejora escolar en los centros educativos, así como su relación e influencia sobre el desarrollo profesional docente y los procesos de enseñanza y aprendizaje del alumnado. La investigación sobre

sobre liderazgo educativo ha dado pie a múltiples líneas de investigación. En el proceso, se siguieron las directrices recomendadas por la declaración PRISMA, dando como resultado una muestra de 20 artículos científicos. Entre los resultados más sobresalientes destacan los efectos indirectos del liderazgo sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje; una correlación marcada entre liderazgo educativo y empoderamiento del profesorado, por parte de la dirección justo al establecimiento de una visión compartida y objetivos comunes, con el desarrollo profesional docente.

**Palabras clave:** mejora educativa; liderazgo; escuela primaria; educación secundaria; liderazgo docente

### **Abstract**

This article presents a systematic revision on Scopus database, of articles dated from 2013 to 2018. The paper highlights relevant findings on the impact of leadership in school improvement, as well as its influence on teachers' professional development and the teaching and learning processes in Schools. The PRISMA declaration principles filtered this search, resulting in the analysis of 20 scientific articles related. The conclusions show the indirect effects of leadership on teaching and learning processes; as well as a noticeable correlation between educational leadership and teacher empowerment, based on a shared vision management in terms of professional teacher development.

**Keywords:** educational improvement; leadership; primary school; secondary education; teacher leadership

### **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo como factor de mejora educativa es un hecho consolidado en los últimos años. su origen puede relacionarse con el ámbito empresarial (Egido, 2015), pero sus bases teóricas más directas en el ámbito educativo, descansan en su relación con la administración educativa (Eaccott, 2015), como se ha afirmado en otros lugares (García-Martínez, 2016). Distintas posturas observan a las teorías del liderazgo educativo, en su relación con sus fines, pero una de las más sobresalientes es asociada con el movimiento de mejora escolar (Hargreaves y Fink, 1998). En esta postura, se pone énfasis en el desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje (García-Martínez, Higuera-

Rodríguez y Martínez-Valdivia, 2018) y los procesos pedagógicos; de tal forma que a este enfoque se le conoce como liderazgo para la mejora escolar.

Aunque se reconoce que la investigación sobre liderazgo educativo ha dado pie a múltiples líneas de investigación, en todas ellas se pone de manifiesto su efecto, directo o indirecto sobre la mejora educativa; de manera tal que, la búsqueda sistemática que se presenta, se avoca a encontrar cuáles son los aportes más relevantes en los últimos cinco años con respecto a la investigación en liderazgo para la mejora escolar.

## **REFERENTES CONTEXTUALES**

Los últimos hallazgos encontrados en investigaciones recientes sobre mejora escolar han señalado tanto a los docentes como a quienes ocupan cargos de liderazgo escolar, como agentes de cambio, dentro de un sistema complejo y en constante evolución Hanuscin, Chen, Rebello, Shina & Muslu, 2014 (Tulowitzki, 2015). Esta consideración ha motivado a profundizar en aspectos como la existencia de otros líderes escolares, más allá de la dirección (Arvaja, 2016; Bahous, Busher & Nabhani, 2016; Paranosic & Riveros, 2017), a reconocer la faceta del profesor líder (Crow, Day & Møller, 2017; Sinha & Hanuscin, 2017), dimensionar el impacto del liderazgo ejercido por la dirección y otros líderes medios sobre el desarrollo profesional de los docentes (); así como los efectos que tiene la promoción de iniciativas de cambio en la organización vinculadas a la profesionalización docente (García-Martínez, Higuera-Rodríguez y Martínez-Valdivia, 2018) y, por supuesto sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje .

Analizando el corpus investigativo existente acerca de la relación entre liderazgo y mejora educativa, se encuentran un cúmulo de referentes obligados, que han marcado un hito en posteriores investigaciones sobre liderazgo. Tal es el caso de Leithwood (2009), quién con su obra titulada *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, sentó las bases conceptuales sobre liderazgo, facilitando la proliferación de muchas de las investigaciones españolas y latinoamericanas realizadas sobre el tema en la actualidad. La obra ofrece una aproximación al concepto de liderazgo, sosteniéndose en las razones que han llevado a que organismos internacionales y políticas educativas transnacionales, que recomiendan su

desarrollo en los centros educativos, en pos de conseguir la mejora escolar. Asimismo, se visualizaron futuras líneas de investigación sobre liderazgo en la mejora escolar, las cuales trazan una panorámica del devenir de este enfoque. Spillane (2006) o Harris (2014), con su dilatada trayectoria investigativa han puesto el foco sobre modalidades distribuidas de liderazgo. Para estos autores, no solo es cuestión de desarrollar cualquier tipo de liderazgo en la escuela, se precisa un guía pedagógico y orientado hacia el aprendizaje, que movilice a otros a asumirlo. En esta perspectiva este rol, exige que la dirección como líder formal asuma una actitud de dinamizar y facilitar las condiciones colaborativas, que inviten al personal a reconocer en sí las posibilidades de agencia y de toma de decisión, inherentes al liderazgo; solo a través de este reconocimiento, es posible el empoderamiento. Hacia esta tendencia se dirigen diversas líneas emergentes sobre liderazgo, que señalan a otros miembros o agentes de la organización escolar, como dirigentes potenciales con la capacidad real, de ejercer autoridad e implementar procesos de cambio interno que avancen hacia la mejora escolar (Horne, Du Plessis & Nkomo, 2016; Gaubatz & Ensminger, 2017 ).

Ambas perspectivas, de mejora escolar y la distributiva; pueden considerarse como las tendencias investigativas en las teorías de liderazgo educativo con mayor impacto en la dinamización escolar y en la búsqueda de nuevos imaginarios para reorganizar las escuelas, pero también los sistemas escolares. De aquí surge el interés en explorar las investigaciones de impacto generadas en torno a la autoridad para la mejora escolar en los últimos cinco años; para ello se desarrolla una pesquisa sistemática en Scopus, base de datos consolidada globalmente, esperando contribuir con una revisión panorámica sobre el estado del conocimiento más actual, en torno a la tendencia investigativa del liderazgo para la mejora escolar, a continuación, se explica el procedimiento para dicha búsqueda.

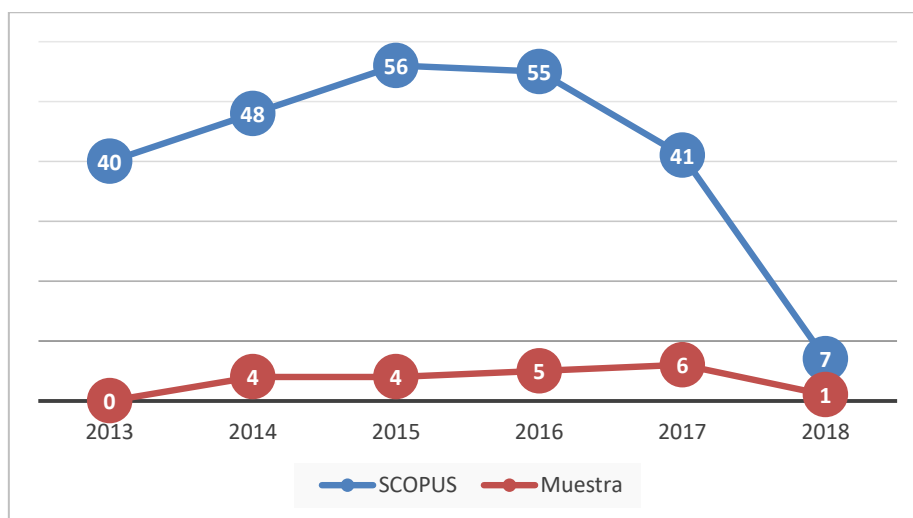
## **METODOLOGÍA EMPLEADA**

### *Procedimiento*

En el proceso de elaboración de esta revisión sistemática han sido tenidos en cuenta las directrices recomendadas en la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) de Urrutia y Bonfill

(2010), para dotar de mayor consistencia y rigor científico a la misma. El presente trabajo surgió con la intención de conocer el impacto del liderazgo sobre la mejora escolar en los centros educativos, así como su relación e influencia sobre el desarrollo profesional docente, a partir de todos los estudios empíricos que habían dado cuenta de ello en los últimos cinco años.

Con el referente PRISMA como marco procedimental, se realizó una búsqueda exhaustiva en la base de datos Scopus. Para la realización de este trabajo de investigación se emplearon las siguientes palabras clave tanto en castellano como en inglés: “educational improvement”, “leadership”, “primary school”, “secondary education” y “teacher leadership”, además de utilizar los operadores booleanos “and” y “or”. Para acotar la búsqueda se redujo el rango temporal de publicación a manuscritos publicados entre 2013 y 2018. La búsqueda se redujo exclusivamente a artículos académicos, excluyendo otro tipo de publicaciones, con lo que fueron 247 artículos.



**Figura 1.** Distribución de las publicaciones de 2013 a 2018

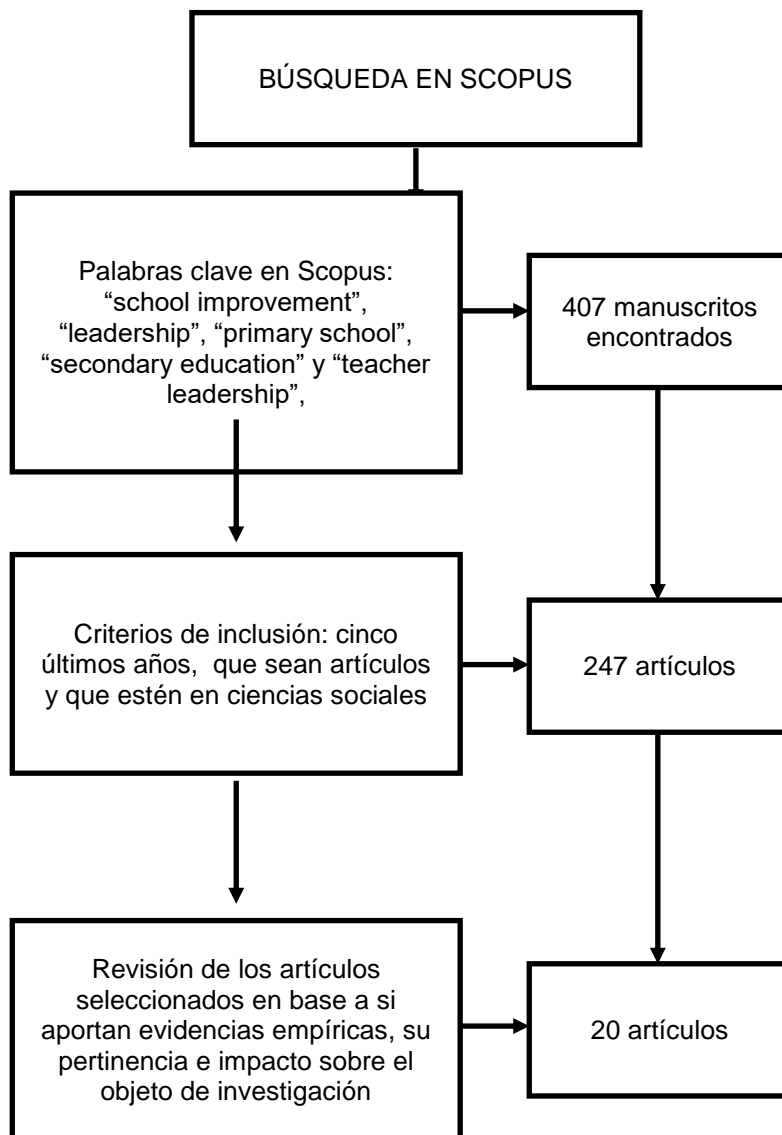
Con la intención de reducir el volumen de artículos hallados, se acotó la búsqueda a solo artículos incluidos dentro del “Social Science”, introduciendo el filtro “idioma”, en el cual fueron requeridas solo aquellas publicaciones en inglés y español.

El área de investigación fue otro de los criterios utilizados para acotar, por lo que solo se tuvieron en cuenta aquellos manuscritos científicos indexados en el área *Educational Education Research*. Una vez realizados los filtros

anteriormente descritos, se emplearon otros con la finalidad de reducir aún más la muestra. Entre ellos, se seleccionaron artículos que aportaban evidencias empíricas; estudios que tenían por muestra o participantes al profesorado y equipo directivo e investigaciones que muestren resultados estadísticos. Por tanto, manuscritos tales como revisiones sistemáticas, meta-análisis, tesis doctorales, libros o comunicaciones, fueron dejados de lado.

El proceso se caracterizó por una primera lectura donde se puso el foco en el título y el resumen del manuscrito. Tras esta primera fase, se produjo una segunda donde se puso especial atención al método, los resultados encontrados y las conclusiones obtenidas, seleccionando aquellos trabajos más afines a las dimensiones de estudio que se pretendían correlacionar: liderazgo educativo y mejora escolar, en términos de mejora del aprendizaje del alumnado y desarrollo profesional docente. La selección de la muestra que constituye este artículo concluyó con una lectura detallada del texto completo de los manuscritos científicos. Tras este proceso, se obtuvieron 20 artículos como muestra del estudio que se detalla en este trabajo.

*Muestra* La secuencia detallada anteriormente da lugar a la identificación de 247 artículos extraídos de Scopus. Una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión, la muestra de esta revisión asciende a 20 artículos científicos.



## Resultados

Los 20 artículos que componen la muestra de esta revisión sistemática, a diferencia de la tendencia existente en utilizar instrumentos cualitativos en las investigaciones de este tipo, se fundamentan en instrumentos cuantitativos o diseños mixtos. Con la finalidad de exponer las características más sobresalientes de los mismos, desarrolló el proceso de codificación ilustrado en la tabla 1. En esta tabla se podrá identificar las siguientes categorías de clasificación, en ella se encuentran de izquierda a derecha [1] autor(es); [2] año

de publicación; [3] tipo de estudio; [4] población; [5] muestra y [6] las técnicas e instrumentos de recogida de información empleados.

**Tabla 1.** Relación de artículos que componen la revisión sistemática.

Autor/es	Año	Tipo de estudio	Población	Muestra	Instrumento
Marfan & Pascual	2018	Transversal	Directores	-	Métodos cuantitativos. Cuestionarios PISA
Lárusdóttir, & O'Connor	2017	Transversal	Líderes medios	15	Entrevistas grupales semiestructuradas
Lynch, Smith, Provost, Yeigh & Turner	2017	Transversal	Maestros de primaria	388	Evaluación NAPLAN y Cuestionario Likert
Núñez-Rojas y Díaz-Castillo	2017	Transversal	Directivos y profesores	340	Cuestionarios
Poekert, Alexandrou & Shannon	2016	Transversal	Maestros líderes	49	Entrevistas individuales y grupales
Liu, Hallinger & Feng	2016	Transversal	Primaria y Secundaria	1259 profesores	Cuestionario
Wang, Gurr & Drysdale	2016	Transversal	Escuelas Primarias	4	Múltiples estudios de caso
Gurley, Peters, Collins & Fifolt	2015	Transversal	Universidad	80	Análisis de contenido Cuestionario
Geda	2015	Transversal	Secundaria	120 profesores 29 líderes escolares	Cuestionario Entrevistas semiestructuradas
Ramsteck, Muslic, Graf, Maier & Kuper	2015	Transversal	Secundaria	229	Entrevistas semiestructuradas
Struyve, Meredith & Gielen	2014	Transversal	Primaria y Secundaria	26 docentes líderes	Entrevistas semiestructuradas
Sleegers, Thoonen,	2014	Longitudinal	Profesores primaria	862	Cuestionario



Oort & Peetsma					
Parlar & Cansoy	2017	Transversal	Profesores Primaria y secundaria	492 20	Cuestionarios Entrevistas
Li, Hallinger, Kennedy & Walker	2016	Transversal	Docentes primaria	970	Cuestionario
Pietsch & Tulowitzki	2017	Transversal	Docentes primaria	3746	Cuestionario
Alam & Ahmad	2017	Transversal	Docentes primaria	214	Cuestionario
Demir	2015	Transversal	Docentes Primaria	378	Escalas de Cultura de Liderazgo Docente (TLCS) y la de Confianza Integral (CTS)
Hallinger & Lu	2016	Transversal	Equipos gestión Maestros primaria	441 559	Cuestionario
Kilinç	2014	Transversal	Docentes primaria	259	Cuestionarios
Heck & Hallinger	2014	Longitudinal	Escuelas Primarias Estudiantes	60 2,894	Cuestionarios

T: Transversal L: Longitudinal R: Revisión

Sobre la base en los criterios de inclusión utilizados, se aprecia cómo se seleccionaron trabajos que relacionan al liderazgo como la mejora escolar, atendiendo a su impacto sobre la organización, el desarrollo profesional de los docentes y los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto al tipo de investigación, priman las investigaciones de corte transversal (90% de los estudios), sobre las de corte longitudinal (10%). Otro aspecto reseñable es el nivel educativo donde tienen lugar estas investigaciones, que dibuja una diversidad de espacios investigativos que

relacionan al liderazgo con la mejora; no obstante, se destaca una mayoría de estudios desarrollados en educación primaria.

Se ilustra en la tabla dos la tendencia mayoritaria a estudiar la educación primaria, como contexto preferente de las investigaciones sobre mejora escolar y liderazgo. Sin apresurar conclusiones, se evidencia cómo los agentes de este nivel, son cada vez más identificados como potenciales líderes, con la capacidad de repensar las dinámicas escolares, con un enfoque en la mejora.

Es de señalar también, con respecto a esta tabla que, aunque destacan las investigaciones realizadas en educación primaria (70,83%), un porcentaje a considerar de las investigaciones, 16,7%, optan por realizar estudios unificando la etapa primaria y la secundaria.

**Tabla 2.** Porcentaje y número de estudios según el nivel educativo.

Nivel educativo	Porcentaje	Nº Estudios
Universitario	4,17%	1
Educación Secundaria	25%	6
Educación Primaria	70,83%	17
Total	100%	24*

\*Algunos estudios se desarrollan en varios niveles educativos

Un aspecto llamativo es la falta de estudios desarrollados en la Educación Superior o Universitaria, con apenas un 4.17%, hecho que se puede relacionar tanto con [a] la falta de consideración de la formación en liderazgo en el nivel universitario, [b] con la noción de que la autoridad para la mejora es un hecho individual, correspondiente a la docencia con autonomía de cátedra al interior del aula y, por tanto un objeto de estudio relativo a la didáctica, [c] por la alta concentración de investigaciones sobre la mejora universitaria, más relacionadas con las dinámicas administrativas y de gestión, que sobre el liderazgo, el cuál sí es tomado en cuenta en niveles educativos inferiores.

Respecto al análisis de estudios por país, se presenta en la tabla 3, una ilustración. Aquí se puede subrayar que Estados Unidos (EEUU) y Reino Unido (UK) albergan el 40% de las investigaciones realizadas. Una inferencia apunta a que el desarrollo en estos países en la investigación en liderazgo educativo es en general una tradición. Si se suma a este conteo Australia, se completa un

44% del total de los estudios, lo cual da fe de cómo el desarrollo de los colegios, facultades y redes de investigación en el ámbito angloparlante, juegan un papel fundamental en el crecimiento de esta área. Extraña aquí la ausencia de estudios realizados en Canadá, país en el cual seguramente la producción de conocimientos en torno al liderazgo, en particular enfocado a la mejora escolar podría ser tan alta como el de EEUU.

Nótese el crecimiento acelerado de los estudios en China, Turquía y Alemania, países cuyos sistemas escolares muestran profundas diferencias al tipo de organización de los países angloparlantes, pero con una alta correspondencia académica, política y económica con ellas; lo cual puede ser un factor determinante en torno al interés por desarrollar este tipo de estudios. Para ilustrar este contraste, se puede evidenciar a Islandia, país con un sistema escolar también contrastante al de EEUU y UK, con solo un 4% de producción con respecto al total; es decir, baja; o la ausencia total de estudios en este, respecto a Finlandia, sistema educativo con más laudes en los últimos años, del cual no se encontraron estudios en Scopus. Si la aseveración no es arriesgada, se puede pensar que los sistemas educativos también adoptan investigación sobre el liderazgo y la mejora, no solo por su significación en la movilización del cambio, sino por la búsqueda de establecer lenguajes comunes que faciliten las relaciones globales en investigación y, ¿por qué no?, en relaciones extra educativas, relacionadas con la economía y con la política internacional.

Hay que poner atención al caso de Chile y Perú, países de habla hispana que destaca en este filtraje. En los últimos años, la investigación sobre liderazgo y mejora en Chile se ha acrecentado por el desarrollo de redes académicas y de la práctica, soportadas por gobiernos locales y universidades; se localiza en la investigación una permanente relación con los practicantes, lo cual está permitiendo que se genere conocimiento directamente relacionado con el campo de acción educativo. La investigación en Perú, es aparentemente más impulsada por esfuerzos individuales de investigación, puesto que a la fecha se desconoce de redes de investigación consolidadas que se enfoquen en el tema.

Al igual que el caso canadiense que se mencionó antes, se extrañan los estudios en España, que ha sido pionera desde sus universidades en la creación de espacios para la investigación sobre liderazgo y mejora; o el caso de México, que incluso en la reforma educativa de nivel primario en 2013, destacó al liderazgo pedagógico y con enfoque en la mejora, como uno de los factores esenciales para el impulsar el desarrollo del Sistema Educativo 2016); quizás en ambos casos, la investigación está aún en el tintero.

**Tabla 3.** Porcentaje y número de estudios según país de desarrollo.

País	Porcentaje	Nº Estudios
EEUU	20%	5
Reino Unido	20%	5
Alemania	8%	2
China	8%	2
Turquía	8%	2
Bélgica	4%	1
Australia	4%	1
Islandia	4%	1
Chile	4%	1
Singapur	4%	1
Holanda	4%	1
Etiopía	4%	1
Perú	4%	1
Pakistán	4%	1
Total	100%	25*

\*Existen estudios desarrollados en varios países

## DISCUSIÓN

Los artículos seleccionados guardan un denominador común: la relación entre el liderazgo y la mejora escolar. Al igual que se ha evidenciado en el marco teórico que constituye este artículo, muchos de ellos se relacionan también con perspectivas distributivas del liderazgo, factor que se interpreta como vehículo para los procesos de mejora en las escuelas, toda vez que el liderazgo para la mejora, per se, puede encontrar limitantes severas, de aislamiento de los agentes educativos, por lo que con el establecimiento de una misión

compartida en la escuela (Slegers, Thoonen, Oort & Peetsma, 2014; Gurley, Peters, Collins & Fifolt, 2015), el aseguramiento de un clima de confianza y seguridad (Demir, 2015) y la conciencia por el compromiso e implicación del personal (Geda, 2015; Li, Hallinger, Kennedy & Walker, 2017) es como se puede acceder a mejores condiciones y cualidades de la educación que se recibe y se ofrece.

Se destaca el estudio de Marfan & Pascual (2018), enmarcado en la consideración de que *“existe un conjunto de prácticas de liderazgo que podrían estar relacionadas con el desempeño de los docentes y, por lo tanto, con los resultados de los estudiantes”* (p. 284). Para ello, se enfocaron en las dimensiones contempladas en los cuestionarios de las pruebas PISA, tales como el uso de evaluaciones en la escuela, la rendición de cuentas a los padres, la rendición de cuentas para la administración de los objetivos, el monitoreo de la práctica de maestros de lectura en la escuela, las prácticas de liderazgo escolar, la autonomía del director en la selección de profesores, en definir los salarios, en la administración de los recursos y en la administración de las cuestiones pedagógicas. Un aspecto llamativo del estudio es que no encontraron características definitorias comunes sobre el tipo de prácticas de liderazgo, fomentadas por los directores en aquellos países, cuyos estudiantes obtenían altas puntuaciones en estas pruebas estandarizadas. Adherirse a la concepción de los autores para interpretar los hallazgos que obtuvieron, no quiere decir que no exista un repertorio de prácticas de liderazgo comunes entre los sistemas educativos, más bien indican, que esas prácticas no están íntimamente supeditadas a la concepción sobre mejora escolar y rendimiento abogado por PISA.

En cuanto al rol de líder de los docentes, se encuentra la investigación elaborada por Struyve, Meredith & Gielen (2014), que atiende a las percepciones de docentes de primaria y secundaria. Entre los resultados del estudio, destaca el impacto del liderazgo sobre la micropolítica de los centros, teniendo lugar un tipo de interacciones entre los miembros, debido a su nueva función de líderes, notablemente diferente a la tradicional. Esto crea desconcierto en el profesorado que, por una parte, quiere mantener sus relaciones socioprofesionales con sus compañeros, perseverando la estructura

jerárquica de la organización y por otra, muestra un deseo creciente para que su nueva faceta sea reconocida profesionalmente. Ya en la tesis doctoral *La formación de directores escolares en el contexto de la gestión, un acercamiento comparativos a dos modelos públicos: Jalisco y Edmonton*, publicada por Díaz en 2014, se prestaba atención a como las responsabilidades ligadas al liderazgo, generaban en los directores tensiones y perfiles de profesionales aislados –el director aislado, lo llamó-, debido sobre todo a la alta competitividad profesional que algunos sistemas escolares están empleando como camino para la mejora y la eficacia; este puede ser un constructo extrapolable al estudio de Struyve y colegas, 2014. Esto permite dejar en claro, que tanto la perspectiva sobre la mejora, expuesta en otros casos, como las distributivas, ilustrada en el estudio en cuestión, que son aplicadas sin una mediación crítica, trae consecuencias en la práctica, por lo que deben considerarse los juicios contextuales.

Ahondando en las posibles causas que vislumbran ineficacia en la consecución de la mejora escolar en los centros, se halla la investigación realizada por Gurley, Peters, Collins & Fifolt (2015), quienes identifican, que los procesos de cambio y desde el liderazgo pueden ser incomprensidos, debido a la complejidad inherente a las organizaciones educativas; el estudio exhibe los procesos de liderazgo centrados en la mejora como los verdaderos causantes en la promoción de las reformas y el establecimiento de unos objetivos escolares comunes. Para el estudio, el impedimento de la mejora se debe más a un asunto de desconocimiento que a una ausencia del compromiso por parte del personal. Tomando sus palabras, “*y lo que hacemos en las que existe una gran brecha entre la teoría y la práctica, o entre lo que conocemos como educadores escuelas*” (p. 238). Además, prosiguen con su discurso afirmando que “*realizar cambios sistémicos dentro de las organizaciones es una ocurrencia rara, debido a la complejidad de la organización, la multiplicidad de propósitos y valores propugnados por los miembros de la organización, y los contextos fluidos en los que actúan*” (p. 238). Sin embargo, este mismo estudio encuentra mayor facilidad en el establecimiento de un propósito compartido entre el personal de la escuela, fruto de la reflexión, para aquellos líderes que trabajan en aras de lograr un cambio significativo y sustancial en las escuelas.

Esta investigación ilustra un efecto directo del liderazgo en la mejora escolar, puesto que, quienes ostentan cargos de liderazgo, no solo empujan coercitivamente al colectivo, sino que asumen responsabilidades didácticas y ponen en práctica modelos de aprendizajes compartidos; generando esquemas de liderazgo que enseña y liderazgo que facilita el aprendizaje.

En la instauración del liderazgo en los centros educativos, el director como líder escolar por excelencia, tiene mucho que ver. Así lo consideran investigaciones como la de Núñez-Rojas y Díaz-Castillo (2017), quienes a partir de un cuestionario, trataron de establecer un modelo de competencias gerenciales de los directivos, que garantizase una dirección orientada a la mejora escolar. Muy similar es la investigación que realizaron Wang, Gurr & Drysdale (2016). Desde un estudio cualitativo, analizaron las características y prácticas de cuatro directores participantes, catalogados como líderes eficaces. Entre los resultados, se identificó el impacto de los programas impulsados por estos directores para el desarrollo profesional y el desarrollo de futuros líderes sobre la mejora de la capacidad profesional del personal.

Los trabajos presentados por Liu, Hallinger & Feng (2016), Liu, Hallinger, Kennedy & Walker (2017) ponen el foco en el desarrollo profesional docente como requisito para lograr la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los autores afirman que el director como líder del centro debe poseer la capacidad de disponer de unas condiciones de confianza, que abran paso a un clima de trabajo laboral, donde los docentes se sientan cómodos e implicados para mejorar su rol profesional. A su vez, estiman que los resultados encontrados *“respaldan tanto la eficacia del liderazgo principal centrado en el aprendizaje como la relevancia de la confianza como un factor habilitante para fomentar el aprendizaje docente y el desarrollo de la capacidad en las escuelas”* (Liu, Hallinger & Feng, 2016, p. 673). Estos hallazgos son valiosos para los esquemas de organización escolar que a pesar de que reconocen, que el liderazgo es una potencialidad distribuida entre los agentes escolares, llámense profesores, estudiantes u otros; existe formal y normativamente una figura responsable del centro, que al final de cuentas debe mostrar la cara por el alcance de la escuela, este es, el director. Se debe aceptar que las instituciones escolares no pueden cambiar de esquema organizacional de la



noche a la mañana, varias de sus lógicas están ligadas con otras formas de gestión en los sistemas educativos, por lo que la figura del director para numerosas lógicas sigue siendo central en el aseguramiento del liderazgo, por tanto es posible y deseable encontrar en ellos cuando menos referentes que permitan reconocer cómo están desarrollando su labor y contribuyendo a la mejora escolar.

Inciendo en la profesionalidad docente, el artículo elaborado por Ramsteck, Muslic, Graf, Maier & Kuper (2015) aborda la cuestión de cómo debe gestionar la dirección su liderazgo en los centros educativos, al tiempo que se cuestiona el modo en que debe exigir una rendición de cuentas al profesorado, con vistas a que mejoren su profesionalidad y adquieran mayores cotas de autonomía, a partir de las evaluaciones y la demostración de sus prácticas. En esta línea también se encuentran los trabajos de Parlar & Cansoy (2017), que apela a la labor del director en la disposición de unas condiciones facilitadoras para el liderazgo docente; y el estudio de Kiliñç (2014), quien apuesta por el clima escolar como facilitador para que se implante el liderazgo en los centros. En palabras del autor, *“Los maestros que trabajan en climas escolares restrictivos tienen menos probabilidades de asumir funciones de liderazgo, mientras que los docentes en climas escolares directivos están más dispuestos a contribuir al mejoramiento institucional de sus escuelas”* (p. 1739). Una aportación valiosa para los profesionales que buscan referentes en el medio ambiente escolar, como punto de partida para la mejora y para aquellos que buscan orientaciones sobre dónde incidir de manera más sostenible.

Finalmente, otra porción de los estudios seleccionados abordaron el efecto del liderazgo sobre los procesos de aprendizaje del alumnado (Heck & Hallinger, 2014; Alam & Ahmad, 2017; Pietsch & Tulowitzki, 2017;). Al respecto, la investigación de Lynch, Smith, Provost, Yeigh & Turner (2017), aborda la mejora educativa desde la perspectiva de la formación del profesorado, que a su vez se ve influenciada por las prácticas de liderazgo en el centro, lo cual, corrobora la creencia extendida de los efectos indirectos del liderazgo sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje del alumnado. A través de un llamado a las políticas educativas sobre liderazgo, los resultados encontrados por Poekert, Alexandrou & Shannon (2016).



Sugieren que cuando los maestros cuentan con un ambiente de apoyo, un programa de desarrollo profesional cohesivo y la oportunidad de liderar, pueden desempeñar un papel central en la mejora de la escuela (...) y los resultados de los estudiantes (p. 324).

Este es un aporte que puede ser adoptado por los tomadores de decisión en los sistemas educativos, la apuesta por facilitar la formación permanente de los docentes, como un eje fundamental de la mejora y la ejemplificación de cómo desde el liderazgo se puede sembrar la semilla de la autoformación y la co-construcción de escenarios formativos.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo tenía por finalidad ofrecer una panorámica de las principales investigaciones internacionales en los últimos seis años sobre los efectos del liderazgo educativo sobre la mejora escolar. Durante el proceso se siguieron las directrices sugeridas por la Declaración PRISMA, encontrando 20 artículos, que, desde diversas perspectivas posicionaron investigaciones unificadoras de ambas dimensiones o unidades de análisis.

La mejora escolar constituye un constructo complejo y ambiguo, especialmente a la hora de su definición. Por esta razón, resulta básico exponer qué se entiende por mejora educativa antes de apresurarse a afirmar si la hay. En este particular, la concepción de mejora no viene supeditada al rendimiento académico del alumnado. Desde una concepción más global, mejora es sinónimo de un clima laboral y una convivencia óptima, donde predominan valores como el respeto, la confianza y la colaboración, que da soporte al profesorado a que mejoren sus prácticas. Asimismo, precisamente esto último es lo que marca la calidad de los procesos de aprendizaje del alumnado.

Teniendo en cuenta esto, puede afirmarse que los artículos incluidos respaldan el impacto del liderazgo sobre la mejora escolar, a través del desarrollo profesional docente, el aprendizaje profesional compartido y la posibilidad de implementar procesos de cambios internos en la organización mediante el empoderamiento de otras figuras en los centros escolares, como parte de un ciclo para la mejora. Estos últimos factores son los que ejercen influencia directa sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje del alumnado, pero también de un profesorado que, a poco, tiene la potencialidad de asumir sus

intersticios de agencia, en pos de empoderarse y desarrollar tareas de liderazgo.

Se cierra esta revisión, reconociendo que conjugar a ambas unidades de análisis: liderazgo y mejora escolar, también forma parte de constructos devenidos del discurso hegemónico sobre el liderazgo a nivel global, los cuales sólo cobran significación cuando los agentes reconocen en ellas, vías para la acción crítica. Otros ejercicios similares a este, podrán ilustrar también cómo otras tendencias investigativas sobre el liderazgo, ilustran la reconfiguración de las dinámicas escolares y sistémicas.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alam, A., & Ahmad, M. (2017). The impact of instructional leadership, professional communities and extra responsibilities for teachers on student achievement. *International Journal of Educational Management*, 31(3), 383-395. doi: 10.1108/IJEM-09-2015-0126

Arvaja, M. (2016). Building teacher identity through the process of positioning. *Teaching and Teacher Education*, 59, 392-402.

Bahous, R. Busher, H. y Nabhani, M. (2016). Teachers' views of professional learning and collaboration in four urban Lebanese primary schools. *Teacher Development*, 20 (2), 197-212. doi: 10.1080/13664530.2015.1124137

Crow, G., Day, C. & Møller, J. (2017). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 20 (3), 265-277. doi: 10.1080/13603124.2015.1123299.

Díaz, M. (2014). La formación de directores escolares en el contexto de la gestión, un acercamiento comparativo a dos modelos públicos: Jalisco y Edmonton. (Tesis de doctorado inédita) México, Secretaría de Educación Jalisco.

Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 621-634. doi 10.12738/estp.2015.3.2337

Eacott, S. (2015). Educational leadership relationally: A theory and methodology for educational leadership, management and administration, Rotterdam, Sense Publishers.

Egido, I. (2015). El liderazgo escolar como ámbito de la política educativa supranacional. *Bordón*, 67(1), 71-84.

García-Martínez, I. (2016). Coordinación pedagógica y liderazgo distribuido en los institutos de secundaria. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1(2), 21-34.

García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., & Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido. Una Revisión Sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2), 117-132.

Gaubatz, J. A., & Ensminger, D. C. (2017). Department chairs as change agents: Leading change in resistant environments. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 141-163.

Geda, T. B. (2015). Principals' Leadership Behavior and Teachers Commitment in Adama Town Public Secondary Schools of Oromia Regional State, Ethiopia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 204-209. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n4s1p204

Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217-242. doi: 10.1007/s10833-014-9229-x

Hanuscin, D., Chen, Y., Rebello, C., Shina, S. & Muslu, N. (2014). The Affordances of Blogging As a Practice to Support Ninth-Grade Science Teachers' Identity Development as Leaders. *Journal of Teacher Education*, 65(3) 207–222.

Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin. ISBN: 9781-41298118-7.

Hargreaves, A. Y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible, siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, Madrid, España. Morata.

Heck, R., & Hallinger, P. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 653-681. doi 10.1108/JEA-08-2013-0097

Horne, A. L., Du Plessis, Y., & Nkomo, S. (2016). Role of department heads in academic development: A leader–member exchange and organizational

resource perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 1021-1041.

Kilinc, A. (2014). Examining the Relationship between Teacher Leadership and School Climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(5), 1729-1742. doi: 10.12738/estp.2014.5.2159

Lárusdóttir, S.H. & O'Connor, E. (2017). Distributed leadership and middle leadership practice in schools: a disconnect? *Irish Educational Studies*, 1-16. doi: 10.1080/03323315.2017.1333444

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.

Li, L., Hallinger, P., Kennedy, K. J., & Walker, A. (2017). Mediating effects of trust, communication, and collaboration on teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), 697-716. doi: 10.1080/13603124.2016.1139188

Liu, S., Hallinger, P. & Feng, D. (2016). Learning-centered leadership and teacher learning in China: does trust matter? *Journal of Educational Administration*, 54(6), 661-682. doi: 10.1108/JEA-02-2016-0015

Lynch, D., Smith, R., Provost, S., Yeigh, T. & Turner, D. (2017). The Correlation between 'Teacher Readiness' and Student Learning Improvement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 3(1), 1-12.

Marfan, J. & Pascual, J. (2018). Comparative study of school principals' leadership practices: Lessons for Chile from a cross-country analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2) 279–300. doi: 10.1177/1741143217732792

Núñez-Rojas, N. y Díaz-Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos XLIII*, 2, 237-252.

Paranovic, N., & Riveros, A. (2017). The metaphorical department head: using metaphors as analytic tools to investigate the role of department head. *International Journal of Leadership in Education*. 20(4),432-450. doi: 10.1080/13603124.2015.1085095

Parlar, H., & Cansoy, R. (2017). The Effect of Bureaucratic School Structure on Teacher Leadership Culture: A Mixed Study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(6), 2175–2201. doi 10.12738/estp.2017.6.0150

Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices—an empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 629-649. doi: 10.1080/09243453.2017.1363787

Poekert, P. Alexandrou, A. & Shannon, D. (2016). How teachers become leaders: an internationally validated theoretical model of teacher leadership development. *Research in Post-Compulsory Education*, 21(4), 307-329. doi: 10.1080/13596748.2016.1226559

Ramsteck, C., Muslic, B., Graf, T., Maier, U., & Kuper, H. (2015). Data-based school improvement: The role of principals and school supervisory in four German states. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 766-789.

Secretaría de Educación Pública (SEP) (2016). El Modelo Educativo 2016, El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa, Ciudad de México, SEP.

Sinha, S. & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 63, 356-371.

Slegers, P., Thoonen, E., Oort, F., & Peetsma, T. (2014). Changing classroom practices: the role of school-wide capacity for sustainable improvement. *Journal of educational administration*, 52(5), 617-652. Disponible en <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JEA-11-2013-0126>

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. London, Reino Unido: Jossey-Bass.

Struyve, C., Meredith, C., & Gielen, S. (2014). Who am I and where do I belong? The perception and evaluation of teacher leaders concerning teacher leadership practices and micropolitics in schools. *Journal of Educational Change*, 15(2), 203-230. doi: 10.1007/s10833-013-9226-5

Tulowitzki, P. (2015). The development of educational leadership and teaching professions in Germany. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 11, 45-55. doi: 10.7358/ecps-2015-011-tulo

Urrutia, G. y Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511.

Wang, L.H., Gurr, D. & Drysdale, L. (2016). Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*, 54 (3), 270-287. doi: 10.1108/JEA-03-2015-0022

[Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)